

# Ressourcen- orientiertes Einzelcoaching nach ZRM®

**René Meier**  
**Julia Weber**  
**Urs Eisenbart**  
**Tanya Faude-Koivisto**  
**Annette Diedrichs**

Theoretische Grundlagen  
und Coachingmanual für die  
Arbeit mit dem Zürcher  
Ressourcen Modell ZRM®



# **Ressourcenorientiertes Einzelcoaching nach ZRM®**

## **Ressourcenorientiertes Einzelcoaching nach ZRM®**

René Meier, Julia Weber, Urs Eisenbart, Tanya Faude-Koivisto, Annette Diedrichs

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden. Aus René Meier; Julia Weber; Urs Eisenbart; Tanya Faude-Koivisto; Annette Diedrichs: „Ressourcenorientiertes Einzelcoaching nach ZRM“ (9783456860602) © 2021 Hogrefe Verlag, Bern.

**René Meier  
Julia Weber  
Urs Eisenbart  
Tanya Faude-Koivisto  
Annette Diedrichs**

# **Ressourcenorientiertes Einzelcoaching nach ZRM®**

Theoretische Grundlagen und  
Coachingmanual für die Arbeit mit dem  
Zürcher Ressourcen Modell ZRM®



Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden. Aus René Meier; Julia Weber; Urs Eisenbart; Tanya Faude-Koivisto; Annette Diedrichs: „Ressourcenorientiertes Einzelcoaching nach ZRM“ (9783456860602) © 2021 Hogrefe Verlag, Bern.

**Institut für Selbstmanagement  
und Motivation Zürich ISMZ**  
Scheuchzerstrasse 21  
8006 Zürich  
Schweiz

**René Meier**  
rene.meier@ismz.ch

**Julia Weber, Dr.**  
julia.weber@ismz.ch

**Urs Eisenbart**  
urs.eisenbart@ismz.ch

**Tanya Faude-Koivisto, Dr.**  
tanya.faude@ismz.ch

**Annette Diedrichs**  
annette.diedrichs@ismz.ch

Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht.  
Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich  
um einen freien Warennamen handelt.

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind  
im Internet über <http://www.dnb.de> abrufbar.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung  
außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtes ist ohne Zustimmung des Verlages  
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Kopien und Vervielfältigungen zu Lehr-  
und Unterrichtszwecken, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Einspeicherung  
und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Anregungen und Zuschriften bitte an:

Hogrefe AG  
Lektorat Psychologie  
Länggass-Strasse 76  
3012 Bern  
Schweiz  
Tel. +41 31 300 45 00  
[info@hogrefe.ch](mailto:info@hogrefe.ch)  
[www.hogrefe.ch](http://www.hogrefe.ch)

Lektorat: Dr. Susanne Lauri, Lisa Maria Pilhofer  
Bearbeitung: Maria Schorpp, Konstanz  
Herstellung: Daniel Berger  
Gesamtgestaltung, Layout und Illustrationen: Claude Borer, Riehen  
Druck und buchbinderische Verarbeitung: Finidr s.r.o., Český Těšín  
Printed in Czech Republic

1. Auflage 2021  
© 2021 Hogrefe Verlag, Bern

(E-Book-ISBN\_PDF 978-3-456-96060-9)  
(E-Book-ISBN\_EPUB 978-3-456-76060-5)  
ISBN 978-3-456-86060-2  
<http://doi.org/10.1024/86060-000>

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und  
an Dritte weitergegeben werden. Aus René Meier; Julia Weber; Urs Eisenbart; Tanya Faude-Koivisto; Annette Diedrichs;  
„Ressourcenorientiertes Einzelcoaching nach ZRM“ (9783456860602) © 2021 Hogrefe Verlag, Bern.

**Nutzungsbedingungen:**

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

**Anmerkung:**

Sofern der Printausgabe eine CD-ROM beigelegt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books.

---

# Inhalt

---

Vorwort .....	7
Einleitung .....	8
<b>1 ZRM und Coaching .....</b>	<b>13</b>
<i>René Meier</i>	
1.1 Zehn Merkmale eines guten ZRM-Coachings .....	15
<b>2 Mein aktuelles Thema klären .....</b>	<b>21</b>
<i>Julia Weber</i>	
2.1 Rubikon-Zirkel .....	24
2.2 Zwei Systeme .....	27
2.3 Somatiche-Marker-Training .....	31
2.4 Bildwahl .....	39
2.5 Ideenkorb .....	45
2.6 Affektbilanz .....	48
2.7 Das Thema klären mit Verstand und Unbewusstem .....	54
<b>3 Vom Wunsch zum Motto-Ziel .....</b>	<b>57</b>
<i>Julia Weber</i>	
3.1 Zieltypen .....	59
3.2 Drei Kernkriterien für das Motto-Ziel .....	65
3.3 Das Motto-Ziel systemisch optimieren .....	70
<b>4 Vom Motto-Ziel zum Ressourcenpool .....</b>	<b>73</b>
<i>Urs Eisenbart</i>	
4.1 Einleitung .....	74
4.2 Ein Blick auf den Rubikon-Zirkel .....	75
4.3 Neuronale Plastizität .....	77
4.4 Der Ressourcenpool .....	79
4.5 Erinnerungshilfen .....	83
4.6 Priming .....	84
4.7 Erinnerungshilfen aufbauen .....	87
4.8 Embodiment .....	96

<b>4.9</b>	Embodiment-Varianten im Einzelcoaching .....	100
<b>4.10</b>	Iconics .....	110
<b>4.11</b>	Soziale Ressourcen .....	115
<b>4.12</b>	Zusammenfassung: Lernen mit dem Ressourcenpool .....	120
<b>5</b>	<b>Vom Ressourcenpool in die Handlung .....</b>	123
	<i>Tanya Faude-Koivisto</i>	
<b>5.1</b>	Vorstellung eines Fallbeispiels .....	124
<b>5.2</b>	Theoretischer Impuls zu Situationstypen-ABC und Wenn-Dann-Plänen .....	127
<b>5.3</b>	Coaching mit dem Situationstypen-ABC und Wenn-Dann-Plänen .....	132
<b>5.4</b>	Auswertung .....	170
<b>6</b>	<b>Spezifische Coachingthemen .....</b>	171
	<i>Annette Diedrichs</i>	
<b>6.1</b>	Entscheidungscoaching mit dem ZRM .....	172
<b>6.2</b>	ZRM-spezifisches Affektziel-Coaching bei Prokrastination von unangenehmen Pflichten .....	190
<b>7</b>	<b>ZRM-Grundprozess und Varianten des ZRM-Coachings .....</b>	201
	<i>René Meier</i>	
<b>7.1</b>	ZRM-Grundprozess .....	202
<b>7.2</b>	Varianten des ZRM-Coachings und fünf Beispiele .....	205
<b>8</b>	<b>Anhang .....</b>	237
	Arbeitsblätter ZRM-Grundprozess .....	238
	Arbeitsblätter Somatiche-Marker-Training .....	265
	Arbeitsblätter Entscheidungscoaching .....	269
	Arbeitsblätter Affektziel-Coaching .....	273
	Über die Autor*innen .....	276
	Literaturverzeichnis .....	278
	Sachwortverzeichnis .....	281

---

## Vorwort

---

Nun ist es endlich da, das ZRM-Coachingbuch!

Seit dem Jahr 2000 steht ein ZRM-Buch für die Arbeit mit Gruppen zur Verfügung, geschrieben von uns. Wie oft wurden wir gefragt, ob es auch ein ZRM-Buch gäbe für Profis, die nicht mit Gruppen, sondern mit Einzelpersonen arbeiten. Jahrrelang (ehrlich gesagt, sogar jahrzehntelang) mussten wir diese Frage mit Bedauern verneinen.

Die Gruppe der Ausbildungstrainierenden für den Zertifikatskurs „ZRM-Coach“ hat sich an diese Mammutaufgabe herangewagt und mit Bravour gestemmt.

Nur wer die Hintergründe kennt, weiß, welche Unmenge an Arbeit hinter solch einem Sachbuch steckt. Wie viel Abstimmungsbedarf nötig ist. Wie viele Stunden damit verbracht werden, Arbeitsblätter so zu formulieren, dass sie auf Anhieb verstanden werden und für den Praxisbetrieb tauglich sind. Mit welcher Sorgfalt sich eine Gruppe von Menschen auf ein gemeinsames Wording einigt. Wie oft man sich trifft. Wie oft man telefoniert. Wie viele E-Mails verschickt werden. Wie viele Male – unzählige Male – die Texte gegenseitig gelesen und die Feedbacks der anderen eingearbeitet werden.

Dem Buch, das jetzt ganz frisch das Licht der Welt erblickt hat, merkt man diese Präzisionsarbeit an. Es funktioniert so präzise wie eine Schweizer Uhr.

Zu jedem Schritt im ZRM-Coaching finden sich die theoretischen Hintergründe und eine genaue Beschreibung der Vorgehensweise, so dass alle, die ZRM in Zweiersituationen anwenden möchten, sich perfekt orientieren können. Jeder Schritt wird außerdem durch passende Fallbeispiele illustriert, die aus den verschiedensten Arbeitssettings stammen – auch das hilft dabei, für den eigenen „Fall“ eine Idee für die beste Herangehensweise zu entwickeln.

Weil in der Zweiersituation keine Gruppe geführt werden muss, ist natürlich sehr viel mehr Spielraum für Varianten beim Rubikon-Prozess vorhanden. Darum wurde der Rubikon-Prozess aus dem Gruppen-ZRM für das Coaching zum Rubikon-Zirkel erweitert. Dies hat zur Folge, dass auch Spezialsettings berücksichtigt werden können, was in diesem Buch ausführlich erläutert wird.

Wir sind fest davon überzeugt, dass das neue ZRM-Buch für viele Lesende zum alltäglichen Begleiter ihrer Arbeit mit Klientinnen und Klienten werden wird.

Darum heißen wir das neue Buch zum ZRM-Coaching herzlich in der ZRM-Bibliothek willkommen!

Zürich, im Januar 2021

*Maja Storch und Frank Krause*

## Einleitung

---

René Meier

Das Zürcher Ressourcen Modell wurde vor dreißig Jahren von Maja Storch und Frank Krause an der Universität Zürich entwickelt. Im Ursprung war es als Burn-out-Prävention für Lehrpersonen aller Bildungsstufen angelegt. Schon bald hat sich gezeigt, dass dieses Programm eine hervorragende Struktur für die Einleitung und Aufrechterhaltung von Veränderungsprozessen jeglicher Art anbietet. Heute ist das ZRM eine wissenschaftlich fundierte und weit verbreitete Methode, wie Entwicklungs- und Veränderungsprozesse professionell strukturiert und angesstoßen werden können. Seit vielen Jahren werden Trainerinnen und Trainer mit entsprechenden Vorleistungen in dieser Methode zertifiziert, anfänglich in Aus- und Weiterbildungsangeboten der Universität Zürich, später am Institut für Selbstmanagement und Motivation Zürich (ISMZ GmbH, [www.ismz.ch](http://www.ismz.ch)), einem Spin-off der Universität Zürich. Die Angebote des ISMZ beruhen auf neuesten neurobiologischen und psychologischen Erkenntnissen zum menschlichen Lernen und Handeln und sind spezialisiert auf den Einbezug des Unbewussten in Entwicklungs- und Veränderungsprozesse.

Das Zürcher Ressourcen Modell ZRM zeichnet sich durch eine klare Struktur aus, mit der Menschen ihr Selbstmanagement verbessern können. Wesentliche Merkmale darin sind:

- Rubikon-Raster für Prozessablauf, Diagnose und Intervention
  - Einbezug unbewusster Anteile in die Motivklärung
  - Berücksichtigung von Gefühlen und Körperwahrnehmungen durch somatische Marker
  - Ideenkorbverfahren zur Erweiterung der individuellen Perspektiven
  - Kernkriterien für eine handlungswirksame und „gesunde“ Zielgestaltung
  - Aufbau von Motivation und Entschlusskraft durch Motivation
  - neurowissenschaftlich begründetes Ressourcenkonzept
  - Aufbau eines multicodierten Ressourcen-Pools
  - Einbezug des Körpers als Ressource („Embodiment“)
  - Transfersicherung durch das „Situationstypen-ABC“
  - Transfersicherung durch Planung des Ressourceneinsatzes mittels Wenn-Dann-Plänen
  - Das ZRM ist Schritt für Schritt wissenschaftlich begründet
  - Die Wirksamkeit des ZRM ist wissenschaftlich-empirisch belegt.
- (STORCH, KRAUSE, 2017)

Seit vielen Jahren werden Personen mit besonderen Vorkenntnissen und Erfahrungen in der Arbeit mit Gruppen zu zertifizierten ZRM-Trainerinnen und ZRM-Trainern ausgebildet. Für die Arbeit mit Einzelpersonen, zum Beispiel im Coaching, in Supervision und in therapeutischem Rahmen, gibt es seit einigen Jahren für Personen mit entsprechenden Beratungsvorbildungen die Ausbildung zum zertifizierten ZRM-Coach. Beide Lehrgänge basieren auf dem ZRM-Standardwerk (STORCH & KRAUSE, 2017), in dem die theoretischen Grundlagen sowie das Trainingsmanual für die Arbeit mit Gruppen ausführlich beschrieben sind. Das vorliegende Buch bezieht sich auf dieselben theoretischen Grundlagen und beschreibt die speziellen Vorgehensweisen sowie die Instrumente für die Arbeit mit Einzelpersonen. Es beschreibt die einzelnen Schritte, wie sie im ZRM-Coach-Lehrgang vermittelt und von den Teilnehmenden gelernt werden. Insofern ist es das Lehrmittel dieses Lehrgangs. Das Buch stellt aber auch einen reichhaltigen Fundus an psychologischen und neurowissenschaftlichen Erkenntnissen und Handlungsanweisungen für viele weitere Interessensgruppen dar, zum Beispiel

- für professionelle Beratungspersonen wie Coachs, Supervisorinnen und Supervisoren, Therapeutinnen und Therapeuten, Mentorinnen und Mentoren
- für Personen, die beruflich beratende, begleitende und leitende Aufgaben haben, wie Lehrpersonen, Führungspersonen, Teamleitende
- für Personen mit Interesse an einer Weiterbildung, die sie auf ebensolche Aufgaben vorbereitet, wie Studierende, angehende Beratungspersonen, angehende Leitungspersonen
- für Personen, die sich ganz allgemein für persönliche Entwicklung, Veränderung und Lernen interessieren.

Die Autorinnen und Autoren dieses Buches sind zertifizierte Coachs und haben vieljährige Erfahrungen in der Selbstentwicklung nach der ZRM-Methode, als Coach mit der ZRM-Methode, als Ausbildnerinnen und Ausbildner im ZRM-Trainer-Lehrgang und insbesondere als Modulleitende im ZRM-Coach-Lehrgang. Sie sind profunde Kennerinnen und Kenner der ZRM-Methode und haben auch in der Entwicklung der ZRM-Methode und deren Lehrgängen mitgedacht und mitgearbeitet. Dieses Buch ist also eine topaktuelle Beschreibung der ZRM-Methode und deren Umsetzung im Coaching. Es beinhaltet die konkreten Schritte und Handlungsanweisungen, wie sie im ZRM-Coaching ablaufen, und illustriert diese an exemplarischen Fallbeispielen in Kapitel-spezifischen Einzelfällen. Ausgenommen davon ist Kapitel 7, in dem verkürzte Varianten des Gesamtprozesses mit verschiedenen Beispielen erläutert werden. Der Aufbau des Buches folgt dem Modell des Rubikon-Zirkels (siehe Kap. 2), der als Orientierung für den

Gesamtprozess und als Diagnose und Interventionsraster für kürzere Interventionen genutzt werden kann. Theoretische Inputs sind nur soweit ausgeführt, wie sie für das Verständnis der jeweiligen Schritte und des Gesamtprozesses bedeutsam sind. Vertiefende theoretische Ausführungen sind, wie schon erwähnt, im ZRM-Basisbuch (STORCH & KRAUSE, 2017) zu finden. Für ein umfassendes Verständnis des Zürcher Ressourcen Modells ZRM und der Inhalte dieses ZRM-Coachingbuches stellen die theoretischen und wissenschaftlichen Ausführungen im Basisbuch eine wichtige Grundlage dar.

Das vorliegende Buch zeigt den „logischen“ Weg des ressourcenorientierten Coachings nach dem Zürcher Ressourcen Modell auf. Im ersten Kapitel werden wichtige Aspekte einer allgemeinen entwicklungsförderlichen Coaching-Haltung und die speziellen Aspekte der Beratung nach der ZRM-Methode erläutert und in zehn Merkmalen eines guten ZRM-Coachings zusammengestellt. Die Ausführungen gipfeln in einer Art Definition, was unter ZRM-Coaching zu verstehen ist.

In den anschließenden Kapiteln 2 bis 5 werden, ausgehend vom Rubikon-Zirkel, die einzelnen Phasen des Prozesses ausführlich beschrieben und mit konkreten Beispielen angereichert. Die Entwicklungsreise eines Themas durch den Rubikon-Zirkel führt über folgende Etappen, die durch die Titel der Kapitel gekennzeichnet sind:

- Mein aktuelles Thema klären
- Vom Wunsch zum Motto-Ziel
- Vom Motto-Ziel zum Ressourcenpool
- Vom Ressourcenpool in die Handlung.

Dabei können in jeder Etappe neue Sehenswürdigkeiten, sprich Coaching-Instrumente, erlebt werden, die die persönliche Reise zu einem Erlebnis mit nachhaltigen Erkenntnissen werden lässt.

Im Kapitel 6 werden Coachings für spezielle Themen beschrieben, beispielsweise das Treffen von Entscheidungen und der Umgang mit unangenehmen Pflichten, wie sie viele Menschen im Alltag erleben. Hier wird die Arbeit mit der sogenannten Wunschelemente-Technik anstelle der Technik mit realen Bildern erläutert und ihre Einsatzbereiche im Coaching begründet.

Das Kapitel 7 stellt eine zeitliche und inhaltliche Struktur eines sinnvollen Gesamtprozesses über sechs Sitzungen und insgesamt zehn Zeitstunden des ZRM-Coachings vor. Anschließend werden anhand von konkreten Beispielen kürzere Varianten beschrieben, in denen die Reihenfolge der Entwicklungsetappen teilweise von derjenigen des Grundprozesses abweichen.

Im Anhang sind alle Arbeitsblätter, die im ZRM-Coaching eingesetzt werden können, in der Reihenfolge des Gesamtprozesses angefügt. Dort sind ebenfalls die Arbeitsblätter für die Spezialthemen im Kapitel 6 zu finden. Sämtliche Arbeitsblätter sind außerdem online verfügbar ([www.hogrefe.com/ch/downloads/zrm-einzelcoaching](http://www.hogrefe.com/ch/downloads/zrm-einzelcoaching)).

Zu guter Letzt sei an dieser Stelle noch ein Hinweis zur Sprachregelung angefügt. Diejenige Person, die das Coaching in Anspruch nimmt, wird hier Coachee genannt. Der Vorteil dieses Begriffs gegenüber Bezeichnungen wie Klient oder Kunde ist, dass er eindeutig die Rolle der ratsuchenden Person benennt. Er überwiegt den Nachteil, dass die deutsche Deklination dieses englischen Wortes etwas gewöhnungsbedürftig ist. In allgemeinen Ausführungen wird zugunsten der besseren Lesbarkeit für beide Geschlechter die männliche Form verwendet. Bei Bezügen zu spezifischen Coachees in den Fallbeispielen wird die entsprechende Form gewählt. Analoges gilt für den Coach-Begriff.

Die Autorinnen und Autoren wünschen allen Lesenden eine spannende Lektüre und freuen sich, wenn dieses Buch dazu beiträgt, dass viele Lesende sich mit der ZRM-Methode vertraut machen und viele professionelle Coachs sich mit dem Zürcher Ressourcen Modell vertieft auseinandersetzen. Rückmeldungen jeglicher Art sind jederzeit willkommen. Die E-Mailadressen finden sich in den Profilen der Autorinnen und Autoren am Ende des Buches.



René Meier

Der Begriff „Coaching“ wird unterschiedlich verwendet. Gespräche und Interaktionen mit den unterschiedlichsten Zielen werden als Coaching bezeichnet. Begriffe wie Lerncoaching, Bewerbungscoaching, Bewegungscoaching, Führungscoaching, Gewichtscoaching, Stresscoaching oder Schreibcoaching, um nur einige zu nennen, sind heute weit verbreitet. Es gibt zwei grundsätzliche Arten von Coaching. Auf der einen Seite haben Coachingformen Vermeidungsabsichten, zum Beispiel weniger Stress, weniger Schreibfehler, weniger Gewicht. Auf der anderen Seite haben sie Annäherungsabsichten, zum Beispiel mehr und bessere Bewerbungen, mehr Bewegung, eigenständigeres Lernen, besseres oder anderes Führungsverhalten. Eine zweite Sichtweise, wie man Coachingformen unterscheiden kann, betrifft die Rolle und die Haltung des Coachs. Einige Coachings basieren darauf, dass der Coach Fachexperte auf dem Gebiet ist, in dem er Beratung und Begleitung anbietet. Zum Beispiel hat der Lerncoach klare Vorstellung über das richtige Resultat des Lerncoachings, und der Bewerbungscoach hat klare Erwartungen an das Ergebnis des Bewerbungscoachings. Andere Coachingmethoden basieren auf der Grundlage, dass ausschließlich der Coachee weiß, was das Coachingthema ist und wann ein Coaching erfolgreich ist. Im ersten Fall übernimmt der Coach eine Themenexpertise, die im zweiten Fall vollständig beim Coachee liegt. Bezuglich des Coachingprozesses verhält es sich oftmals genau umgekehrt. Der Coach mit Fach- oder Themaexpertise überlässt den Prozess hin zum richtigen Resultat oder Verhalten häufig dem Coachee. Wichtig ist einzig das richtige und vordefinierte Resultat. Ein Coach mit Prozessexpertise steuert und variiert die Prozessschritte so, dass der Coachee die Resultate des Coachings als hilf- und erfolgreich beurteilt. Diese zweite grundsätzliche Unterscheidung zwischen Expertencoaching und Prozesscoaching gilt es, neben dem oben erläuterten Absichtsunterschied des Vermeidungs- oder Annäherungsverhaltens zu beachten. Natürlich gibt es noch feinmaschigere Unterscheidungen von verschiedenen Coachingformen, die in der Coachingliteratur ausführlich beschrieben werden (u. a. ROTH & RYBA, 2016; RYBA & ROTH 2018; RADATZ 2018). An dieser Stelle soll es reichen, das Coachingsverständnis, das dem ZRM-Coaching zu Grunde liegt, als „Prozesscoaching mit Annäherungsintention“ zu beschreiben.

Das Zürcher Ressourcen Modell ZRM® bietet eine gut strukturierte Methode an, nach der Prozesscoaching mit Annäherungsintentionen gestaltet werden kann (u. a. MEIER & STORCH, 2013). Die Methode wurde von Maja Storch und Frank Krause an der Universität Zürich als Präventionsmethode gegen Burnout-Erscheinungen und -Erkrankungen von Lehrpersonen entwickelt und hat sich seither als erfolgreiche Methode für unterschiedlichste Entwicklungsanliegen verbreitet. Sie ist theoretisch fundiert und wissenschaftlich gut abgesichert. Die

diesbezüglichen Informationen sind im Grundlagenbuch „Selbstmanagementressourcenorientiert“ ausführlich dargestellt (STORCH & KRAUSE, 2017). Zwei Kernelemente des ZRM unter vielen sind, dass die Methode ausschließlich ressourcenorientiert ist und die Inhaltsexpertise beim Coaching vollständig beim Coachee liegt.



ZRM-Coaching ist ein ganzheitliches Selbstmanagement-Modell, nach dem Änderungswünsche realisiert und persönliche Change-Prozesse erfolgreich und nachhaltig gestaltet werden können.

Nach diesen kurzen Einstiegsinformationen kann ZRM-Coaching ganz grob als Prozesscoaching mit Annäherungsintention an eine ressourcenorientierte Entwicklung, deren Inhalt und Ergebnisse in der Verantwortung des Coachees liegen, definiert werden.

Mit den folgenden zehn Merkmalen sollen wichtige Qualitätsaspekte an ein erfolgreiches ZRM-Coaching aufgeführt werden. Die Realisierung dieser Merkmale liegt zu hundert Prozent in der Verantwortung der coachenden Person, also des ZRM-Coachs. Sie setzt eine ausreichend tiefgreifende Coachingkompetenz voraus, auf die in diesem Buch nicht eingegangen wird, sowie eine fundierte ZRM-Ausbildung, deren Inhalte im vorliegenden Buch ausführlich beschrieben werden. Einzelne ZRM-Fachbegriffe, wie zum Beispiel „Ideenkorb“ und „Rubikon-Zirkel“, werden hier schon verwendet, aber erst in den nachfolgenden Kapiteln ausführlich erläutert. Wiederholungen und Mehrfachbeschreibungen von wesentlichen Aspekten des ZRM-Coachings in den folgenden zehn Merkmalen, wie zum Beispiel die Prozessexpertise des Coachs und die Inhaltsexpertise des Coachees, unterstreichen deren Wichtigkeit.

## 1.1 Zehn Merkmale eines guten ZRM-Coachings

### 1. ZRM-Coaching ist werteneutral und qualitätsverpflichtet

- Die professionelle Coachinggrundhaltung zeichnet sich durch maximale Neutralität bezüglich Werten, Ideologien und Positionen aus. Jegliche Art von manipulativen Beeinflussungen seitens des Coachs sind zu vermeiden.
- Der Coach stellt durch regelmäßige Reflektion seiner Aktivitäten, seiner Methoden und seiner Fragestellungen ein Höchstmaß an Qualität sicher.

Er reflektiert sein Tun sowohl bezüglich seiner eigenen Kriterien (Selbstreflexion) als auch in professionellem Austausch mit anderen Coachs (Intervision, Supervision).

- Auch gezielte mündliche oder schriftliche Evaluationen von Coachings können Anstöße für qualitätsförderliche Entwicklungen des Coachs sein.

## 2. ZRM-Coaching ist ganzheitliche Unterstützung und Begleitung

- Der ZRM-Coachingprozess zeichnet sich dadurch aus, dass er kognitive, emotionale und körperliche Wahrnehmungen und Leistungen gleichermaßen in die Konstruktion von Wegen und Lösungen einbezieht. Bewusste und unbewusste Aspekte sind gleichwertig am Entwicklungsprozess beteiligt.
- Der Coach unterstützt und begleitet den Coachee durch passende Techniken und Methoden. Diese sind der Persönlichkeit des Coachees so anzupassen, dass eine entwicklungsförderliche Beziehung zwischen Coach und Coachee aufgebaut und aufrechterhalten wird.
- Das ZRM-Coaching setzt ein humanistisches Menschenbild voraus, das auf den Grundpfeilern von Echtheit, Wertschätzung und Empathie basiert.

## 3. ZRM-Coaching ist Kommunikation auf Augenhöhe

- Die Kommunikation zwischen Coach und Coachee ist jederzeit gleichwertig. Es gibt in keiner Phase des Coachings Überlegenheitsabsichten oder Unterlegenheitsgefühle bei einem der beiden Kommunikationspartner. Einzig bei der Gestaltung des Prozesses hat der Coach eine Expertenrolle.
- Coach und Coachee arbeiten in einer partnerschaftlichen Beziehung auf Augenhöhe zusammen. Das Coach-Coachee-System kommt und bleibt in gemeinsamer und produktiver Schwingung. Dies ist eine unabdingbare Voraussetzung für einen erfolgreichen Entwicklungsprozess.
- Der Coach gestaltet die Kommunikation so, dass gegenseitiges Verständnis sichergestellt ist. Dieses soll auch immer wieder durch Spiegeln und Rückfragen überprüft werden. Der Coach achtet darauf, welche Worte und Formulierungen der Coachee verwendet, und baut geeignete Schlüsselwörter in seine Beiträge ein. Das heißt, der Coach achtet auf ein Coachee spezifisches Wording.

## 4. ZRM-Coaching ist Hilfe zur Selbsthilfe

- Oberstes Prinzip des ZRM-Coachings ist, dass es für den Coachee Hilfe zur Selbsthilfe ist. Die inhaltliche Verantwortung für gewählte Lösungen, für eingeschlagene Wege und für die nachhaltige Realisierung derselben liegt vollständig beim Coachee. Es ist Aufgabe des Coachs, während des Coachingprozesses diese Selbstverantwortung des Coachees immer wieder einzufordern.

- Wenn sich der Coach bei assoziativen Prozessschritten beteiligt, im ZRM „Ideenkörbe“ genannt, achtet er darauf, dass er mehrere Vorschläge einbringt und diese eine Erweiterung des Lösungsrahmens anstoßen. Indem der Coachee dann aus vielen Ideen auswählt, wird die geforderte Selbstverantwortung für eigene Lösungen und Wege sichergestellt.
- Folgende Metaphern beschreiben die Grundhaltung, in der der Coach das Coaching gestalten soll: Der Coach ist Geburtshelfer für Ideen, die in der Persönlichkeit des Coachees schlummern, oder Gärtner, der Ideen des Coachees zum Blühen bringt, oder Reiseleiter, der den Coachee sicher an sein Ziel begleitet.

## 5. ZRM-Coaching ist vertraulich und persönlich

- ZRM-Coaching ist eine vertrauliche Zusammenarbeit zwischen Coach und Coachee. Die Zusammenarbeit untersteht einer professionellen Schweigepflicht gegenüber Dritten, insbesondere auch in sogenannten Dreiecksverträgen, in denen das Coaching durch Dritte (zum Beispiel Arbeitgeber) angeordnet wird. ZRM-Coaching darf nicht für Anliegen Dritter instrumentalisiert werden.
- Der Coach betrachtet den Coachee als Kunden, der ein persönliches oder berufliches Anliegen bearbeiten will. Der Kunde ist auch hier König. Das bedeutet, dass der Coach den Prozess so gestaltet, dass der Kunde sich jederzeit abgeholt und ernst genommen fühlt.
- Ziel des ZRM-Coachings ist, für das Anliegen des Coachees neue Lösungen zu entwickeln. Dadurch soll dessen Handlungs- und Verhaltensrepertoire in persönlichen und beruflichen Situationen erweitert sowie seine Flexibilität in diesen Situationen vergrößert werden.

## 6. ZRM-Coaching ist transparent und einsichtig

- Der Coach stellt sicher, dass die ZRM-Methode geeignet ist oder Teile daraus geeignet sind, das Anliegen des Coachees zu bearbeiten. Ebenso wird dem Coachee das geplante Vorgehen erläutert und sein Einverständnis dafür eingeholt.
- Für die Transparenz des Vorgehens ist es wichtig, dass die theoretischen und wissenschaftlichen Grundlagen für den Coachee einsichtig sind. Mit gezielten Rückfragen stellt der Coach sicher, dass der Coachee seine diesbezüglichen Ausführungen verstanden hat und sein Verlangen nach theoretisch-wissenschaftlichen Hintergründen gestillt wird.
- Bei der Vermittlung der theoretischen und wissenschaftlichen Grundlagen gilt das Prinzip: So prägnant wie möglich und so ausführlich wie für den Prozess und die Motivation des Coachees notwendig beziehungsweise förderlich.

## 7. ZRM-Coaching ist ressourcenorientiert und zeitlich begrenzt

- Der Coachee hat schon alles in sich, was er braucht, um seine Ziele zu erreichen und seine Wege zu gehen. Die Entdeckung und Aktivierung dieser Potenziale und Ressourcen ist ein wesentliches Element im ZRM-Coaching.
- Eine Vielzahl von Ressourcen ermöglicht ihre Anwendung in den verschiedensten Situationen und trägt dazu bei, neue Ziele und Lösungswege im Alltag schneller und nachhaltiger zu realisieren beziehungsweise zu automatisieren.
- Um die Selbsttätigkeit der Coachees einzufordern und zu fördern, sind ZRM-Coachings zeitlich limitiert. Der zeitliche Rahmen hängt vom Anliegen und den finanziellen Möglichkeiten des Coachees ab und ist im Laufe der Auftragsklärung festzulegen. Abweichungen davon sind explizit zu begründen und unterstehen dem Einverständnis des Coachees.

## 8. ZRM-Coaching ist strukturiert und zielorientiert

- Der sogenannte Rubikon-Zirkel gibt eine klare Struktur für einen ZRM-Gesamtprozess, für die Reise eines Anliegens beziehungsweise eines Themas zu neuem Handeln und Verhalten vor (SOMMERAUER & MEIER, 2015). Diese Struktur hilft, das Coaching psychologisch sinnvoll und erfolgversprechend aufzubauen sowie die einzelnen Schritte im Gesamtprozess zu verorten.
- ZRM-Coaching ist zielorientierte Begleitung von Themen des Coachees. Der Rubikon-Zirkel erfüllt dabei auch diagnostische Funktionen in der Zielklärung und der Zielrealisierung. Er bietet Orientierung an, mit der Anliegen bearbeitet werden können.
- Es liegt in der Verantwortung des ZRM-Coachs, Erwartungen des Coachees zum richtigen Zeitpunkt mit den geeigneten Elementen zu erfüllen oder auf noch kommende Coachingphasen oder -sitzungen zu verschieben.

## 9. ZRM-Coaching ist auftragsgebunden und handlungswirksam

- Eine professionelle Auftrags- und Methodenklärung ist unabdingbare Voraussetzung für ein erfolgreiches ZRM-Coaching. Die Auftragsorientierung bildet eine permanente Verbindlichkeit, zu der der Coach verpflichtet ist.
- In der zweiten Hälfte des Rubikon-Zirkels steht die Implementierung der entwickelten Lösungen und Wege in den persönlichen und beruflichen Alltag im Fokus. Dabei ist es wichtig, dass der ursprünglich vereinbarte Auftrag handlungsleitend ist oder bei Bedarf aktualisiert wird.
- Damit das im ersten Teil des ZRM-Prozesses entwickelte Motto-Ziel in Alltagssituationen wirksam wird, ist es vorteilhaft, wenn Erfolge oder Misserfolge in mehreren Auswertungsphasen gezielt reflektiert werden.

## 10. ZRM-Coaching ist psychoedukativ und nachhaltig

- ZRM-Coaching widmet sich intensiv der Realisierung und Automatisierung von neuem Handeln und Verhalten im Alltag. Die Begleitung derselben erfolgt, wie der gesamte Prozess, nach den aktuellen neurowissenschaftlichen Erkenntnissen, wonach Lernen und Automatisierung aus dem Aufbau und dem Stärken von neuronalen Netzen besteht (HÜTHER, 2016).
- In sorgfältig ausgewählten Situationen wird der Einsatz von zielgerechten Ressourcen geplant und zusammen mit Erfolg sichernden Maßnahmen nachhaltiges Lernen initiiert.
- Nachhaltigkeit wird sichergestellt, indem neue, „geliebte“ Handlungs- und Verhaltensmuster durch bewährte Techniken neu initiiert und trainiert werden und alte, „ungeliebte“ ausgelöscht oder überlernt werden (STORCH & KUHL, 2012).



2

# Mein aktuelles Thema klären

Julia Weber

Dieses Kapitel des Buches zum ZRM-Coaching beschreibt die ersten Schritte eines ZRM-Coachings, nachdem die Auftragsklärung und das Contracting abgeschlossen wurden. Hier geht es um die Klärung des mitgebrachten Themas des Coachees. Dabei wird der Schwerpunkt auf die Arbeit mit dem Unbewussten gelegt. Als theoretischer Orientierungspunkt dienen der Rubikon-Zirkel und die Zwei-System-Theorie. Als praktische Methoden stellt das ZRM hier das Somatische-Marker-Training, die Arbeit mit Bildern, den Ideenkorb und die Affektbilanz zur Verfügung. Diese erste Phase endet in einem Wunsch, in dem der Coachee sein ursprüngliches Thema mit den Ideen und Anmerkungen des Unbewussten erweitert hat. Die Arbeit mit der Coachee Stefanie dient der Veranschaulichung dieser Methoden. Der Coachingprozess von Stefanie soll die theoretischen Elemente praktisch verdeutlichen und greifbar machen. Stefanie ist 32 Jahre alt und arbeitet im Controlling einer großen internationalen Firma. Sie möchte lernen, besser auf sich selbst und ihre Bedürfnisse zu achten.

„Ich weiß auch nicht, woher das kommt. Ich orientiere mich oft an den Menschen in meiner Umwelt und überlege immer recht schnell, was sich wohl mein Gegenüber wünschen würde. Dadurch richte ich mich oft nach den anderen, obwohl ich eigentlich schon irgendwie merke, dass ich etwas anderes will. Ich weiß auch nicht, warum ich so bin.“ Stefanie schaut mich fragend an. „Weißt du, was ich meine? Ich kann mich gerade nicht so konkret ausdrücken, glaube ich.“ Ich versichere Stefanie, dass ich eine Ahnung davon habe, was sie meint. Es ist für das Coaching nicht entscheidend, dass ich als Coach alle Dimensionen ihrer Thematik kenne. Der Coach ist nur Experte für die Methode und den Prozess, in den Inhalt mischt sich der Coach nicht ein. Es ist auch von keinerlei Bedeutung, warum Stefanie so ist und woher das kommt. Im ZRM wird nicht in die Vergangenheit zurückgegangen, um herauszufinden, warum man sich so und nicht anders verhält. „Das beruhigt mich jetzt, ehrlich gesagt. Ich hatte schon etwas Sorge, dass wir zurück in meine Kindheit gehen. Weißt du, ich habe schon mal so etwas Ähnliches gemacht mit einer anderen Methode und einem anderen Thema. Wir hatten dann auch eine Idee, woher mein unerwünschtes Verhalten kommt – jedoch geändert hat das nichts an meinem Verhalten.“ Auf meine Nachfrage, an welchem Thema sie denn damals gearbeitet hat, sagt Stefanie: „Mein Perfektionismus. Der kommt mir schon so manches Mal in die Quere und ist ab und zu eine Belastung für mich. Aber gleichzeitig möchte ich ihn nicht ganz verlieren, das ist mir wichtig! Ich mag es, genau zu arbeiten, und bekomme dafür auch häufig Lob. Aber manchmal ist es halt etwas zu viel des Guten und erschwert mir mein Leben.“ Ich ermuntere Stefanie, auch dieses Thema auf dem **ZRM-Grundprozess: Arbeitsblatt 1** zu notieren. Abschließend fasst sie ihre Themen, an denen sie arbeiten will, in dem Kästchen zusammen.

## Themenspezifische Bilderwahl

---

Meine mitgebrachten Themen:

- 2
- Besser auf mich und meine Bedürfnisse achten, nicht immer so sehr überlegen, was die anderen wollen.
  - Wissen, was ich will, und mich nicht immer nach den anderen richten.
  - Meinen Perfektionismus etwas herunterschrauben, vor allem in Bereichen, wo er nicht nötig ist und mich nur aufhält und Stress bei mir erzeugt.

---

An diesem Thema möchte ich arbeiten:

- 2
- Ich möchte besser auf meine Bedürfnisse achten und meinen Perfektionismus reduzieren.





Auf das erste Arbeitsblatt notiert der Coachee seine Themen oder sein Thema, an denen beziehungsweise an dem er arbeiten möchte. Auf der Seite des Coachs ist nur darauf zu achten, dass es nicht komplett unterschiedliche Themen sind, die der Coachee bearbeiten möchte. Ein Beispiel hierfür ist „Nervosität vor und während Vorträgen“ und „Lernen, sich besser abzugrenzen“. Hier wird empfohlen, dass sich der Coachee für ein Thema entscheidet. Durch das ZRM-Coaching lernt er die Methode und kann sich nach Abschluss des Coachings dem anderen Thema selbstständig widmen.

## 2.1 Rubikon-Zirkel

Der erste theoretische Impuls im ZRM-Coaching erklärt den Ablauf des Coachings anhand des Rubikon-Zirkels. Dieses Grundmodell gibt eine Orientierung und einen Überblick über den Coachingprozess und erlaubt es, strukturiert und in einer logischen Abfolge zu arbeiten. Der Rubikon-Zirkel stellt eine wichtige Grundlage für das ZRM-Coaching dar.

Ursprünglich wurde das ZRM für Gruppen entwickelt und über Jahre auch nur in Gruppensettings eingesetzt. Im Gruppensetting dient der Rubikon-Prozess (vgl. STORCH & KRAUSE, 2017) als Orientierung im Ablauf des Trainings. Der Rubikon-Prozess des ZRM basiert auf dem Rubikon-Modell von HECKHAUSEN (1989) und GOLLWITZER (1990) und stammt aus der Motivationspsychologie. Einem Vorschlag von GRAWE (1998) folgend wurde dieses ursprüngliche Modell erweitert und neu „Rubikon-Prozess“ genannt. Interessierte Leser können die Entstehungsgeschichte bei STORCH und KRAUSE (2017) nachlesen.



Im ZRM-Coaching wird dem Coachee vor einem Arbeitsschritt immer die Theorie erklärt und dadurch die Frage „Warum machen wir das?“ vorweggenommen. Dazu ist es enorm wichtig, dass der Coach die Theorie des ZRM profund versteht und seinem Gegenüber klar erklären kann.

Für das Einzelcoaching wurde der Rubikon-Prozess zum Rubikon-Zirkel. Dies beinhaltet zwei Änderungen: erstens, dass die lineare Arbeitsrichtung des Rubikon-Prozesses zur Kreisform wird. Beim ZRM-Coaching kann nach Belieben zwischen den Feldern gewechselt werden. Dies wird in Kapitel 7 genauer erklärt. Zweitens kommt das Feld der Auswertung hinzu, da man im Coaching den

Coachee über einen längeren Zeitraum begleiten kann. In den Kapiteln drei, vier und fünf dieses Buches wird der Rubikon-Zirkel komplett durchlaufen, in Kapitel 7 wird aufgezeigt, welche Flexibilität der Rubikon-Zirkel im Coaching erlaubt.

**Abbildung 2-1** zeigt den Rubikon-Zirkel. Das Modell erlaubt es, ein Handlungsziel – etwas, das ein Mensch gerne tun würde – auf seiner Reise durch die Zeit zu begleiten. Es gibt einen Überblick über die verschiedenen Reifungsstadien, die ein Wunsch durchlaufen muss, ist er einmal im Bewusstsein aufgetaucht. Und zwar bis hin zu dem Stadium, in dem der betreffende Mensch so weit mobilisiert, motiviert und aktiviert ist, dass dieser Wunsch zum Ziel wird, mit Willenskraft dauerhaft verfolgt und aktiv in Handlung umgesetzt wird.

In Feld 1 stehen die Bedürfnisse. Bedürfnisse sind in diesem Modell immer unbewusst. Im unbewussten Teil unseres Gehirns sind ganz viele unterschiedliche Bedürfnisse nebeneinander vorhanden. Da gibt es zum Beispiel Grundbedürfnisse wie Essen, Schlafen, Sex, Trinken, das Bedürfnis nach Ruhe, nach Aktivität, das Bedürfnis, alleine zu sein, in Beziehung und Kontakt mit anderen Menschen zu sein, das Bedürfnis, Leistung zu zeigen, Anerkennung zu erhalten, sich selbst zu verwirklichen und, und, und. Wenn ein Bedürfnis nicht befriedigt ist, dann baut es im innerpsychischen System, also im Menschen, eine Spannung auf, ploppt hoch und wird bewusst. Nun befinden wir uns im zweiten Feld des Rubikon-Zirkels. Wenn Menschen darüber Auskunft geben können, was sie gern machen würden, was sie gern hätten, so befinden sie sich im Motiv-Feld. Wenn Menschen darüber Auskunft geben können, was sie gern machen würden oder hätten, dann heißt das allerdings noch nicht, dass sie dies dann auch machen.



**Abbildung 2-1** Rubikon-Zirkel

Das kennt jeder Mensch, dass nicht alle Motive immer dauerhaft gut in Handlung umgesetzt werden. In diesem Feld sind beispielsweise auch die Neujahrsvorsätze anzusiedeln. Damit ein Motiv die Chance hat, in Handlung umgesetzt zu werden, muss der Rubikon überschritten und eine Intention gebildet werden. Der Rubikon hat diesem Modell den Namen gegeben. Dazu gibt es eine kleine Geschichte, die die Bedeutung des Rubikon als Metapher sichtbar macht. Im Jahre 49 vor Christus lagerte Julius Cäsar in Norditalien mit seinen Truppen vor dem Fluss Rubikon, der ihn von Rom trennte. Julius Cäsar überlegte zu diesem Zeitpunkt, ob er den Rubikon mit seinen Truppen überschreiten soll, was einer Kriegserklärung an den römischen Senat gleichkommen würde. Er wog das Für und Wider ab, um schließlich zu sagen: „Alea iacta est“ (lat.: Der Würfel ist geworfen). Damit meinte Julius Cäsar, dass er einen unumstößlichen Entschluss gefasst hat und seine Entscheidung steht.

Erst wenn der Rubikon überquert ist, aus einem Motiv eine Intention gebildet wurde, können Menschen handeln. Vor dem Rubikon finden Abwägprozesse statt. Hier wird überlegt, was für oder gegen eine Entscheidung spricht. Befindet sich eine Person in diesem Feld, so verwendet sie sprachliche Formulierungen wie „Ich hätte gern...“, „Ich würde gern...“, „Ich wünsche mir...“. Ist der Rubikon überschritten, so ist das für die betreffende Person daran erkennbar, dass sich die Gefühlswelt zu dem betreffenden Thema, der betreffenden Entscheidung, geändert hat. Es fühlt sich also anders an, ob man sich mit einem Thema vor oder nach dem Rubikon befindet. Nach dem Rubikon machen Menschen beispielsweise Aussagen wie „Das mach ich jetzt!“, „Ja, das will ich!“. Nach der Intentionsbildung kann bei vielen Themen des menschlichen Lebens direkt in das Feld der Handlung gegangen werden. Manches Mal brauchen Menschen vor der Handlungsumsetzung noch weitere Unterstützung. Die präaktionale Phase behandelt die Themen des Um- und Neulernens und den Umgang mit unerwünschten, antrainierten Verhaltensweisen, sogenannten unerwünschten Automatismen. Dieses Feld ist immer dann von Interesse, wenn Menschen nicht nur etwas Neues lernen, sondern gleichzeitig auch noch eine alte Angewohnheit verlernen wollen. Im Handlungsfeld geht es, wie der Name schon sagt, um die Handlung. Daraufhin folgt das Feld der Auswertung, in dem die Handlung evaluiert wird und allenfalls Verbesserungen, Anpassungen oder eventuelle weitere Veränderungen bearbeitet werden.



Der Rubikon-Zirkel gibt dem Coach und dem Coachee eine Orientierung und Abfolge im Coaching und erzeugt so Sicherheit und Transparenz.